

# 2.5 RINKODAROS STRATEGIJOS

## ŽODYNĖLIS

### Rinkodara

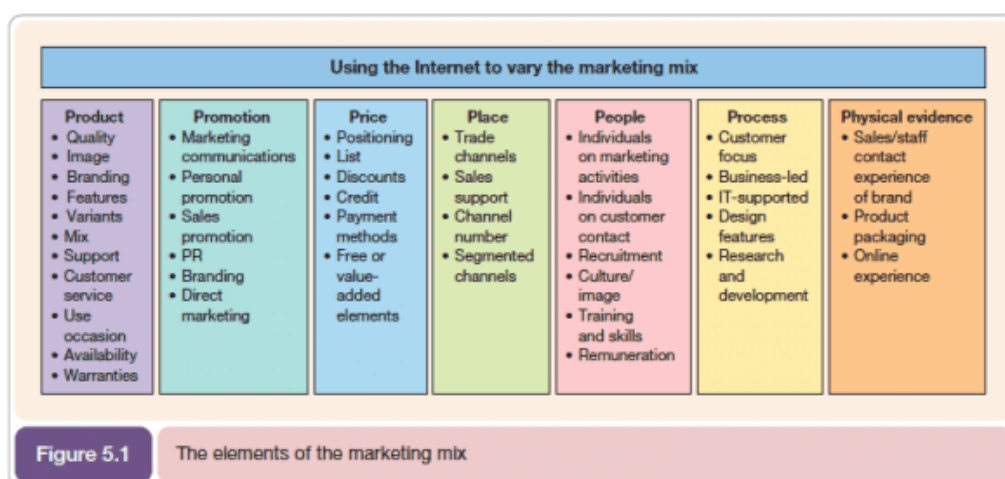
Rinkodara yra veikla, institucijų rinkinys ir procesai, skirti kurti, bendrauti, teikti ir keisti pasiūlymais, turinčiais vertę klientams, klientams, partneriams ir visai visuomenei.

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

### Marketingo mišinio koncepcija

Rinkodaros derinys yra koncepcija, kurią, kaip teigiama, sukūrė profesorius ir akademikas Neilas H. Bordenas, išplėtojęs Jameso Cullitono koncepciją, kad verslo vadovai yra ingredientų maišytojai. Sudedamosios dalys yra skirtingos rinkodaros ypatybės ir praktika. Vėliau rinkodaros rinkinį patobulino profesorius ir autorius Jerome'as McCarthy, kad jį būtų įtraukti keturi pagrindiniai komponentai: produktas, vieta, kaina ir reklama. McCarthy apie „4 Ps“ rašė septintajame dešimtmetyje savo knygoje „Basic Marketing: A Managerial Approach“.

Dabar, kai žinote, kas yra rinkodaros rinkinio 7P ir jų kilmė, pasinerkime į kiekvieno aspekto apibrėžimą.



<https://blog.hurree.co/blog/marketing-mix-7ps>

## **Rinkodaros konkurencija**

Rinka gali būti apibrėžta kaip vieta, kur dvi ar daugiau šalių susirenka keistis prekėmis, paslaugomis ar bet kokia kita informacija.

Paprastai turgus yra vieta, kurioje pardavėjai parduoda savo prekes ir paslaugas mainais už pinigus. Rinka gali skirtis priklausomai nuo parduodamų produktų ar paslaugų arba dėl kitų veiksnių, tokių kaip vyriausybės reguliavimas, mokesčiai, mainų teisėtumas, viršutinė kainų riba, pirkėjo tikslas ir kt., o paprasčiausia žodžio konkurencija reikšmė yra tada, kai dvi ar daugiau šalių stengiasi įgyti konkurencinės naudos arba laimėti vienas kitą. Konkurencijoje, kai viena šalis laimi, tada kita šalis automatiškai pralaimi. Suprasdami rinkos ir konkurencijos terminus, galime daryti išvadą, kad konkurencija rinkoje yra ta, kai dvi ar daugiau įmonių ar organizacijų siekia gauti pelno konkuruodamos viena su kita, naudodamos įvairias taktikas.

<https://www.marketing91.com/market-competition/>

## **Marketingo strategija**

Rinkodaros strategija reiškia bendrą verslo žaidimo planą, skirtą potencialiems vartotojams pasiekti ir paversti juos savo produktų ar paslaugų klientais. Rinkodaros strategiją sudaro įmonės vertės pasiūlymas, pagrindiniai prekės ženklo pranešimai, duomenys apie tikslinių klientų demografinius rodiklius ir kiti aukšto lygio elementai. Išsami rinkodaros strategija apima keturis rinkodaros Ps – produktą, kainą, vietą ir reklamą.

<https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp>

## **Įmonės konkurencinis pranašumas**

Konkurencinis pranašumas reiškia veiksnius, leidžiančius įmonei gaminti prekes ar paslaugas geriau arba pigiau nei jos konkurentai. Šie veiksniai leidžia gamybinei įmonei generuoti daugiau pardavimų arba didesnę maržą, palyginti su jos konkurentais rinkoje. Konkurenciniai pranašumai siejami su įvairiais veiksniais, įskaitant sąnaudų struktūrą, prekės ženklą, siūlomų produktų kokybę, platinimo tinklą, intelektinę nuosavybę ir klientų aptarnavimą.

[https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)

-----

# RINKODAROS MIX STRATEGIJOS

## RINKODAROS MIŠINIO KONCEPCIJA: 7 Ps

Suplanuotas požiūris į rinkodarą padeda mums nustatyti aiškius tikslus, atsižvelgiant į esamą situaciją, su kuria susiduria įmonė. Strategija apibrėžia, kaip tie tikslai bus pasiekti, įskaitant tikslingą rinką, į kurią reikia sutelkti dėmesį, ir kaip bus išdėstyta įmonė. Taigi dabar turime apibrėžti taktiką, kad šis planas būtų įgyvendintas, ir čia atsiranda išplėstinis rinkodaros derinys (4P).

### Kas yra rinkodaros derinys?

Rinkodaros kompleksas reiškia taktiką (arba rinkodaros veiklą), kurią turime patenkinti klientų poreikiams ir aiškiai išdėstyti savo pasiūlymą kliento mintyse. Tai apima 4P; Produktas, kaina, vieta ir reklama (McCarthy, 1960) ir dar trys elementai, padedantys mums susidoroti su rinkodaros paslaugų iššūkiais: Žmonės, procesas ir fiziniai įrodymai (Booms & Bitner, 1982).

### Visų pirma, žinokite savo 7P

#### Produktas

Tai reiškia, ką įmonė gamina (ar tai yra produktas, ar paslauga, ar abiejų derinys) ir yra sukurta siekiant patenkinti pagrindinius kliento poreikius – pavyzdžiui, transporto poreikis patenkinamas automobiliu. Iššūkis yra sukurti tinkamą „naudos paketą“, kuris atitiktų šį poreikį. Taigi, kas atsitinka, kai keičiasi klientų poreikiai, konkurentai lenktyniauja ar atsiranda naujų galimybių? Turime papildyti „privalumų paketą“, kad pagerintume pasiūlą, sukurtume naujas esamų produktų versijas arba pristatytume visiškai naujus produktus. Tobulindami produktų pasiūlą, galvokite ne tik apie patį produktą – pridėtinę vertę ir diferencijavimas gali būti pasiektas su garantijomis, garantijomis, aptarnavimu po pardavimo arba internetu, patogia programėle arba skaitmeniniu turiniu, pvz., vaizdo įrašu, kuris padeda vartotojui sukurti daugiausiai iš produkto.

#### Kaina

Tai yra vienintelis pajamas generuojantis rinkinio elementas – visa kita rinkodaros veikla sudaro sąnaudas. Taigi svarbu nustatyti tinkamą kainą, kad ne tik padengtumėte išlaidas, bet ir gautumėte pelną! Prieš nustatydami kainas, turime iširti informaciją apie tai, ką klientai nori mokėti, ir įgyti supratimą apie tos prekės/paslaugos paklausą rinkoje. Kadangi kaina taip pat yra tvirtas pozicijos rinkoje prieš konkurentus rodiklis (žemos kainos = vertės prekės ženklas), kainas reikia nustatyti ir konkurentus.

#### Vieta

Tai „vieta“, kur klientai perka. Tai gali būti fizinėje parduotuvėje, programoje arba svetainėje. Kai kurios organizacijos turi fizinės erdvės arba yra internete, kad galėtų pristatyti savo produktą/paslaugą tiesiai klientui, o kitos turi dirbti su tarpininkais arba „tarpininkais“, turinčiais vietą, saugojimo ir (arba) pardavimo patirties, kad padėtų platinti. Sprendimai, kuriuos reikia priimti šiame rinkodaros komplekso elemente, susiję su tai, kurie tarpininkai (jei tokių bus) bus įtraukti į platinimo grandinę, taip pat su logistika, užtikrinančia produkto / paslaugos pristatymą galutiniam vartotojui, įskaitant saugojimą ir transportavimą.

## Skatinimas

Taigi turime fantastišką produktą už patrauklią kainą, prieinamą visose tinkamose vietose, bet kaip klientai tai žino? Reklama mūsų rinkodaros rinkinyje yra pranešimų perdavimas klientams, nesvarbu, kuriame pirkėjo kelionės etape jie yra, siekiant sukurti sąmoningumą, susidomėjimą, norą ar veiksmą.

Mes turime skirtingus bendravimo įrankius, kurių nauda skiriasi. Reklama yra naudinga norint didinti žinomumą ir pasiekti naują auditoriją, o asmeninis pardavimas naudojant pardavimų komandą puikiai tinka užmegzti ryšius su klientais ir užbaigti išpardavimą. Iššūkis? Pasirinkti geriausią įrankį darbui ir pasirinkti efektyviausią mediją, kad pasiektų mūsų auditoriją pagal tai, ką apie jas žinome. Jei jūsų klientas yra nuolatinis „Instagram“, tuomet jūs turite su juo kalbėtis!

Tai taikoma ne tik klientams. Bendraukite su kitomis suinteresuotosiomis šalimis, pavyzdžiui, akcininkais ir platesne visuomene, kad sukurtumėte įmonės reputaciją. Taikomi tie patys principai; pasirinkti tinkamus įrankius ir laikmenas, atitinkančias tai, ką bandote pasiekti.

## Pakuotė

Penktasis rinkodaros komplekso elementas yra pakuotė.

Atminkite, kad pirmą įspūdį apie jus žmonės sudaro per pirmąsias 30 sekundžių, kai pamato jus ar kai kuriuos jūsų įmonės elementus. Nedideli jūsų produkto ar paslaugos pakuotės ar išorinės išvaizdos patobulinimai dažnai gali sukelti visiškai kitokias jūsų klientų reakcijas.

Pakuotė reiškia, kaip jūsų produktas ar paslauga atrodo iš išorės. Pakuotė taip pat reiškia jūsų žmones ir tai, kaip jie rengiasi ir rengiasi. Tai reiškia jūsų biurus, laukiamąsias patalpas, brošiūras, korespondenciją ir kiekvieną vaizdinį jūsų įmonės elementą. Viskas skaičiuojama. Viskas padeda arba skauda. Viskas turi įtakos jūsų klientų pasitikėjimui bendraujant su jumis.

## Padėties nustatymas

Kitas P yra padėties nustatymas. Turėtumėte išsiugdyti įprotį nuolat galvoti apie savo padėtį klientų širdyse ir mintyse. Kaip žmonės galvoja ir kalba apie jus, kai jūsų nėra? Ką žmonės galvoja ir kalba apie jūsų įmonę? Kokią poziciją užimate savo rinkoje, atsižvelgiant į konkrečius žodžius, kuriais žmonės apibūdina jus ir jūsų pasiūlymus kitiems?

Ugdykite įprotį galvoti apie tai, kaip galėtumėte pagerinti savo poziciją. Pradėkite nustatydami poziciją, kurią norėtumėte užimti. Jei galėtumėte sukurti idealų įspūdį savo klientų širdyse ir mintyse, koks jis būtų? Ką turėtumėte daryti kiekvienoje sąveikoje su klientu, kad jūsų klientai mąstytų ir kalbėtų būtent tokiu būdu? Kokius šiandienos sąveikos su klientais pakeitimus turite padaryti, kad būtumėte laikomas geriausiu pasirinkimu rytojaus klientams?

## Žmonės

Galutinis rinkodaros komplekso P yra žmonės. Ugdykite įprotį galvoti apie žmones, esančius jūsų versle ir už jo ribų, kurie yra atsakingi už kiekvieną jūsų pardavimo ir rinkodaros strategijos ir veiklos elementą.

Norėdami būti sėkmingi versle, turite išsiugdyti įprotį galvoti apie tai, kas tiksliai atliks kiekvieną užduotį ir atsakomybę. Daugeliu atvejų neįmanoma judėti į priekį, kol nesugebėsite pritraukti ir pastatyti reikiamo žmogaus į reikiamą padėtį. Daugelis geriausių kada nors sukurtų verslo planų šiandien guli lentynose, nes juos sukūrė žmonės negalėję rasti pagrindinių žmonių, kurie galėtų tuos planus įgyvendinti.

**Nuoroda:** <https://healthcaresuccess.com/blog/medical-advertising-agency/the-7-ps-ofmarketing.html#:~:text=These%20seven%20are%3A%20product%2C%20price,for%20you%20in%20šiandien%20turgavietė>

## Rinkodaros konkurencija

**„Konkurencija naudinga visiems... Konkurencija padeda atskleisti kiekvieno potencialą... ir nesvarbu, kokio lygio visuomenė; net ir vargšai žmonės turi tos energijos, nusipelno tos laisvės, su kuria gali konkuruoti. likusieji ir daro viską, ką gali“.**

**– Prezidentas Paulas Kagame'as**

Konkurencija rinkodaros srityje gali būti panaudota įmonių vertei didinti. Sužinokite, kas yra konkurencija rinkodaros srityje ir kaip ji naudojama, ir išnagrinėkite tris pagrindinius konkurentų tipus ir jų tarpusavio santykius.

Taigi, ką reiškia konkurencija rinkodaros srityje? Konkurencija yra konkurencija tarp įmonių, parduodančių panašius produktus ir paslaugas, siekiant pajamų, pelno ir rinkos dalies augimo. Rinkos konkurencija skatina įmones didinti pardavimų apimtis, naudojant keturis rinkodaros komplekso komponentus, dar vadinamus septyniais P. Šie P žymi produktą, kainą, vietą, reklamą, žmones, procesą ir fizinius įrodymus.

## Marketingo strategija.

Jei nežinote, kas yra konkurentas, ir žinote apie jų stipriąsias ir silpnąsias puses, tikėtina, kad kita įmonė galėtų patekti į paveikslą ir suteikti konkurencinį pranašumą, pvz., siūlyti produktus mažesnėmis kainomis arba pridėtinės vertės naudą. Konkurencijos nustatymas ir informavimas apie jų produktus bei paslaugas yra raktas į konkurencingumą rinkoje ir yra labai svarbus bet kurio verslo išlikimui.

Yra trys pagrindiniai rinkos konkurencijos tipai:

**Tiesioginiai konkurentai**– Tiesioginis konkurentas siūlo tuos pačius produktus ir paslaugas, nukreiptus į tą pačią tikslinę rinką ir klientų bazę, turėdamas tą patį pelno ir rinkos dalies augimo tikslą. Tai reiškia, kad jūsų tiesioginiai konkurentai taikosi į tą pačią auditoriją kaip ir jūs, parduoda tuos pačius produktus kaip ir jūs, pagal panašų platinimo modelį kaip ir jūs.

**Netiesioginiai konkurentai**- Netiesioginis konkurentas yra kita įmonė, siūlanti tuos pačius produktus ir paslaugas, panašiai kaip tiesioginiai konkurentai; tačiau galutiniai tikslai yra skirtingi. Šie konkurentai siekia padidinti pajamas naudodami kitokią strategiją.

**Pakaitiniai konkurentai**– pakaitinis konkurentas yra kita įmonė, siūlanti prekę ar paslaugą, kuria vartotojas galėtų naudotis, užuot pasirinkęs jūsų prekes ar paslaugas. Svarbi alternatyvių konkurentų koncepcija yra ta, kad jie naudoja tuos pačius išteklius, kad įsigytų pakaitinius produktus ar paslaugas, kurie galėjo būti panaudoti perkant jūsų pasiūlymą.



1 paveikslas: tobulos varžybos

**Puikios varžybos** yra beveik tikros rinkos konkurencija. Tokio tipo rinkos konkurencijoje yra daug pirkėjų ir daug pardavėjų. Tobulos konkurencijos rinka yra monopolinės rinkos konkurencijos priešingybė.

Tobuloje konkurencijoje, nes yra daug pirkėjų ir pardavėjų. Produktų kainas atspindi pasiūla ir paklausa. Kiekviena įmonė uždirba pakankamai pelno, kad galėtų išlikti rinkoje.

Kitos įmonės dalijasi pelnu, jei viena įmonė uždirba daugiau. Rinka yra tobulos konkurencijos rinka, jei ji atitinka tam tikrus kriterijus.

- 1) Prekės kaina neturi įtakos įmonės užimamai rinkos daliai.
- 2) Tobulos konkurencijos įmonės turėtų parduoti identišką produktą.
- 3) Jokia įmonė tobuloje konkurencijoje negali daryti įtakos savo produkto rinkos kainai.
- 4) Įėjimas į rinką ir išėjimas iš jos bet kuriuo metu kainuoja pigiau.
- 5) Tobulos konkurencijos rinkoje prekės pirkėjai turi gilių žinių apie firmų taikomą kainą ir produktaiparduodami jų.

#### **Tobulų varžybų pavyzdžiai:**

Dažnai teigiama, kad tobula konkurencija realiame pasaulyje neegzistuoja. Iš dalies šis pasiūlymas yra teisingas. Pavyzdžiui, tobula konkurencija galėjo egzistuoti ankstesniais amžiais, kai prekės buvo pagrindinis ekonominės veiklos šaltinis. Visų pirma, anglis, nafta, metalas ir kukurūzai buvo pagrindinės ekonomikos dalys. Tuo pačiu metu jie buvo homogeniški ir atitiko 5 charakteristikas



### Agriculture



### Foreign Exchange



### Online Shopping



#### 1. Žemės ūkis:

Šioje rinkoje produktai yra labai panašūs. Morkos, bulvės ir grūdai yra bendriniai, daugelis ūkininkų jas gamina. Kadangi produktas yra vienalytis, nesunku nusipirkti žemės ir ją ūkininkauti. Be to, taip pat lengva išeiti iš rinkos. Taigi rinka turi pagrindinių tobulos konkurencijos požymių.

#### 2. Užsienio valiutų rinkos:

Šioje rinkoje prekybininkai keičia valiutas. Kadangi yra tik vienas JAV doleris, vienas Didžiosios Britanijos svaras ir vienas euras, produktas yra vienalytis. Be to, rinkoje yra daug pardavėjų ir pirkėjų. Be to, lengva nusipirkti valiutos, taip pat lengva ją parduoti. Atsižvelgiant į tai, yra išimtis, nes prekybininkai gali neturėti „tobulos informacijos“. Paprasti pirkėjai ir pardavėjai gali būti nepalankesnėje padėtyje, palyginti su profesionaliais prekybininkais, kurie tai daro dėl pragyvenimo. Nepaisant to, tai yra vienas artimiausių tobulos konkurencijos pavyzdžių, kokį galime rasti šiandien.

#### 3. Apsipirkimas internetu:

Galbūt nematome interneto kaip atskiros rinkos. Tačiau internete gyvena daug pirkėjų ir daug pardavėjų. Pavyzdžiui, mums tereikia pažvelgti į „eBay“ kaip pavyzdį. Tiesą sakant, rinka yra būtent tokia, nors ir ne fiziniu lygmeniu.

Internetas leidžia klientams palyginti ir rinkti „tobulą informaciją“ apie produktą. Apsvarstykite konkrečią knygą: yra daug pirkėjų ir daug platintojų. Šiuo atveju tai gali būti „Amazon“, „Waterstones“ arba „Barnes & Noble“. Tuo pačiu metu kainų skirtumai paprastai yra nedideli.

## Įmonės konkurencinis pranašumas

Konkurencinis pranašumas reiškia veiksnius, leidžiančius įmonei gaminti prekes ar paslaugas geriau arba pigiau nei jos konkurentai. Šie veiksniai leidžia gamybinei įmonei generuoti daugiau pardavimų arba didesnę maržą, palyginti su jos konkurentais rinkoje. Konkurenciniai pranašumai siejami su įvairiais veiksniais, įskaitant sąnaudų struktūrą, prekės ženklą, siūlomų produktų kokybę, platinimo tinklą, intelektinę nuosavybę ir klientų aptarnavimą.



Konkurenciniai pranašumai sukuria didesnę vertę įmonei ir jos akcininkams dėl tam tikrų privalumų ar sąlygų. Kuo tvaresnis konkurencinis pranašumas, tuo konkurentams sunkiau neutralizuoti pranašumą. Du pagrindiniai konkurencinių pranašumų tipai yra santykinis pranašumas ir diferencinis pranašumas.

- **Konkurencinis pranašumas palyginti su lyginamuoju pranašumu**

Įmonės gebėjimas gaminti prekę ar paslaugą efektyviau nei jos konkurentai, o tai lemia didesnę pelno maržą, sukuria santykinį pranašumą. Racionalūs vartotojai rinksis pigesnę iš bet kurių dviejų siūlomų tobulų pakaitalų. Pavyzdžiui, automobilio savininkas degalinėje pirks 5 centais pigesnę benzino nei kitose apylinkėse esančiose stotyse. Netobuliems pakaitalams, pvz., Pepsi, palyginti su koku, didesnės mažiausių sąnaudų gamintojų maržos galiausiai gali atnešti didesnę grąžą.

Masto ekonomija, efektyvios vidinės sistemos ir geografinė padėtis taip pat gali sukurti santykinį pranašumą. Tačiau lyginamasis pranašumas nereiškia geresnio produkto ar paslaugos. Tai tik parodo, kad įmonė gali pasiūlyti tokios pat vertės produktą ar paslaugą už mažesnę kainą.

**Pavyzdžiui**, įmonė, gaminanti produktą Kinijoje, gali turėti mažesnes darbo sąnaudas nei įmonė, gaminanti JAV, todėl gali pasiūlyti lygiavertį produktą už mažesnę kainą. Tarptautinės prekybos ekonomikos kontekste alternatyvieji kaštai lemia santykinis pranašumus.

„Amazon“ (AMZN) yra įmonė, orientuota į santykinio pranašumo kūrimą ir išlaikymą, pavyzdys. Elektroninės prekybos platforma pasižymi tokio masto ir efektyvumo lygiu, kurį mažmeninės prekybos konkurentams sunku pakartoti, o tai leidžia jai išpopuliarėti daugiausia dėl kainų konkurencijos.

- **Konkurencinis pranašumas prieš diferencinį pranašumą**

Skirtingas pranašumas yra tada, kai įmonės produktai ar paslaugos skiriasi nuo konkurentų pasiūlymų ir yra laikomi pranašesniais. Pažangios technologijos, patentais apsaugoti produktai ar procesai, aukščiausios kokybės personalas ir stipri prekės ženklo tapatybė – visa tai lemia skirtingą pranašumą. Šie veiksniai palaiko dideles maržas ir dideles rinkos dalis.

„Apple“ garsėja tuo, kad kuria novatoriškus produktus, tokius kaip „iPhone“, ir remia savo lyderystę rinkoje, vykdydama išmintingas rinkodaros kampanijas, siekdama sukurti elitinį prekės ženklą. Didžiosios vaistų kompanijos taip pat gali prekiauti firminiais vaistais aukštomis kainomis, nes jie yra apsaugoti patentais.

*Kaip sužinoti, ar įmonė turi konkurencinį pranašumą?*

Jei įmonė gali padidinti savo rinkos dalį padidindama efektyvumą ar produktyvumą, ji turėtų konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus.

### **Kaip įmonės gali padidinti savo konkurencinį pranašumą?**

Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai dažniausiai yra dalykai, kuriuos konkurentai negali lengvai atkartoti ar imituoti. Warrenas Buffetas tvarius konkurencinius pranašumus vadina ekonominiais grioviais, kuriuos įmonės gali perkeltine prasme iškasti aplink save, kad įtvirtintų konkurencinius pranašumus. Tai gali apimti savo prekės ženklo stiprinimą, kliūčių naujiems rinkos dalyviams kėlimą (pavyzdžiui, taikant reglamentus) ir intelektinės nuosavybės gynimą.

### **Kodėl didesnės įmonės turi konkurencinį pranašumą?**

Konkurenciniai pranašumai, atsirandantys dėl masto ekonomijos, paprastai reiškia pasiūlos pranašumus, pvz., didelio restorano ar mažmeninės prekybos tinklo perkamąją galią. Tačiau masto pranašumų yra ir paklausos pusėje – jie paprastai vadinami tinklo efektais. Taip atsitinka, kai paslauga tampa vertingesnė visiems jos vartotojams, nes paslauga prideda daugiau vartotojų. Rezultatas dažnai gali būti dinamiška pramonės šaka, kuri nugalėjo viską.

### **Kuo konkurencinis pranašumas skiriasi nuo lyginamojo pranašumo?**

Lyginamasis pranašumas dažniausiai susijęs su tarptautine prekyba. Jame teigiama, kad šalis turėtų sutelkti dėmesį į tai, ką gali pagaminti ir eksportuoti santykinai pigiausiai, taigi, jei viena šalis turi konkurencinį pranašumą gamindama abu produktus A ir B, ji turėtų gaminti produktą A tik tuo atveju, jei gali tai padaryti geriau nei B ir importuoti. B iš kitos šalies.

## **Konkurencinio pranašumo įgijimo strategijos**

Žiedinės ekonomikos modelis leidžia įmonėms įtraukti regeneracines gamybos sistemas, kurios naudoja uždarojo ciklo išteklius, kad būtų užtikrintas ekonomikos ir aplinkos tvarumas. Darbe dėmesys sutelkiamas į žiedinės ekonomikos konkurencinį pranašumą iš tarptautinių drabužių pramonės internacionalizacijos paradigmos. Šiam darbui gautiems antriniam duomenims analizuoti naudota kokybinė duomenų analizės technika. Taip pat buvo atrinktos dvi atvejo studijos, demonstruojančios žiedinės ekonomikos modelio praktiką. Dėl to greitosios mados industrija vis daugiau dėmesio skiria tvarumui ir aplinkosauginės vertės plėtrai. Įmonėms reikia konkurencinių pranašumų, kad jos galėtų augti ir gali augti pasinaudodamos žiedinės ekonomikos konkurenciniais pranašumais. Tvari praktika yra svarbi ne tik plėtrai, bet ir verslo praktikai, pavyzdžiui, gamybai ir veiklai. Vertės kūrimas ir konkurencinis pranašumas šiame darbe taip pat gali būti naudingas šios disciplinos specialistams priimant internacionalizacijos sprendimus iš žiedinės ekonomikos perspektyvos.

Atsižvelgiant į tai, kad žiedinė ekonomika gali suteikti įmonėms galimybę įgyti konkurencinį pranašumą, šiame skyriuje aptariama, kas yra konkurencinis pranašumas ir

kaip jį pasiekti. Pagrindinės literatūros apie firmos konkurencinį pranašumą galima atsekti devintojo dešimtmečio pradžioje, kai vadovybės autoriai pradėjo vadinti tai įmonės gebėjimu pasiekti didesnę nei įprasta našumą naudojant išteklius ir galimybes (Gluck ir kt., 1980; ME Porter, 1980). Po to, kai buvo diskutuojama apie santykinę vidinių išteklių ir išorinių veiksmų svarbą, diskursas greitai perėjo prie to, kaip būtų galima pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, sukuriant derlingą mokslinių tyrimų sritį strateginio valdymo literatūrai klestėti (Collis ir Montgomery, 1995; Dierickx ir Cool, 1989). McGrath ir kt., 1996). Be to, Porteris (1985) pateikė novatorišką apibrėžimą, teigdamas, kad konkurencinis pranašumas atsiranda tada, kai įmonė gali suteikti savo vartotojams daugiau vertės nei konkurentai, vadovaudamasi sąnaudomis arba diferencijuodamasi. Porteris laikosi į rinką orientuotos išorinės perspektyvos, o Barney (1991) laikosi iš vidaus perspektyvos, kuri tiria pagrindines kompetencijas ir aprašo, kaip šios kompetencijos naudojamos siekiant įgyti unikalią poziciją rinkoje. Pasak Barney (1991), „įmonė turi konkurencinį pranašumą, kai ji įgyvendina vertės kūrimo strategiją, kurios tuo pačiu metu neįgyvendina joks esamas ar potencialus žaidėjas“. Porteris laikosi į rinką orientuotos išorinės perspektyvos, o Barney (1991) laikosi iš vidaus perspektyvos, kuri tiria pagrindines kompetencijas ir aprašo, kaip šios kompetencijos naudojamos siekiant įgyti unikalią poziciją rinkoje. Pasak Barney (1991), „įmonė turi konkurencinį pranašumą, kai ji įgyvendina vertės kūrimo strategiją, kurios tuo pačiu metu neįgyvendina joks esamas ar potencialus žaidėjas“. Porteris laikosi į rinką orientuotos išorinės perspektyvos, o Barney (1991) laikosi iš vidaus perspektyvos, kuri tiria pagrindines kompetencijas ir aprašo, kaip šios kompetencijos naudojamos siekiant įgyti unikalią poziciją rinkoje. Pasak Barney (1991), „įmonė turi konkurencinį pranašumą, kai ji įgyvendina vertės kūrimo strategiją, kurios tuo pačiu metu neįgyvendina joks esamas ar potencialus žaidėjas“.

Kritinis taškas buvo tai, kad korporacija pasiekia konkurencinį pranašumą efektyviai derindama išteklius ir galimybes, kad sukurtų išskirtinę kompetenciją.

Pagrindinis argumentas buvo tas, kad korporacija įgijo konkurencinį pranašumą tinkamai integruodama išteklius ir gebėjimus, kad sukurtų išskirtinę kompetenciją. Ištekliai ir pajėgumai gali apimti materialųjį turtą, pvz., mašinas, patentus ir net žmogiškąjį kapitalą, ir nematerialų bei sunkiai perduodamą turtą, pvz., žinias, patirtį, santykius su suinteresuotosiomis šalimis ir kultūrą (Fiol, 1991). Tačiau ne visų išteklių ir galimybių pakanka išskirtinei kompetencijai išsiugdyti, todėl labai svarbu juos įvertinti prieš nuodugniai investuojant. Plačiausiai naudojamas valdymo įrankis ištekliams ir galybėms įvertinti yra VRIO sistema, kurią 1991 m. sukūrė Barney, plačiai laikomas Resource-Based View (RBV) įkūrėju. Nors modelyje buvo atsižvelgta į galimybes, jie manė, kad išteklių samprata yra per plati ir įtrauki (Kraaijenbrink ir kt., 2010), kaip rodo pavadinimas RBV, kuri, norint sukurti tvarų konkurencinį pranašumą (SCA), turi būti vertinga, reta, netobulai imituojama ir nepakeičiama. Collis ir Montgomery, 1995). Įmonės dažnai naudoja vertės grandinę, kad surastų tinkamus išteklius (Barney, 1991).

Nuo tada, kai pirmą kartą buvo pristatytas RBV modelis, vadybos teorijos sąvokos, esminės įmonių konkurencingumui, išaugo ir sulaukė vis didesnio dėmesio, todėl kilo klausimų apie RBV sistemos tvirtumą (Peteraf ir Barney, 2003). Tačiau esminė jos samprata, kad norint pasiekti SCA, reikia vertingų, retų, nepakartojamų ir nepakeičiamų išteklių ir galimybių, išliko aktuali ir buvo priimta atsižvelgiant į susijusias sąvokas, tokias kaip pagrindinės kompetencijos (Prahalad ir Hamel, 1990) ir dinaminiai pajėgumai (Teece ir kt., 1997). Pirmieji apibūdinami kaip „kolektyvinis mokymasis organizacijoje, ypač kaip koordinuoti įvairius gamybos įgūdžius ir integruoti daugybę technologijų srautų“ (Prahalad ir Hamel, 1990, p. 84). Ši koncepcija iliustruoja originalios RBV teorijos naudą, tai yra gebėjimas sujungti atskirus išteklius ir galimybes į sinergetinį (Laurie ir kt., 2006). Trumpuoju laikotarpiu strategija priklauso nuo turimų išteklių ir galimybių. Todėl ji formuoja tai, ką įmonė turi. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje ši strategija apima išteklių ir gebėjimų atnaujinimą ir papildymą, kad būtų sukurtos išskirtinės kompetencijos, kurios greitai prisitaiko prie besikeičiančių kontekstų (Alexander & Martin, 2013; Zook, 2007). Dėl didžiulio trumpalaikių sąnaudų ir kokybės konkurencijos spaudimo dauguma įmonių neskiria pakankamai laiko įmonės ateities vizijai sukurti, todėl jos neturi pagrindinių kompetencijų, reikalingų norint išnaudoti perspektyvas. Strategija priklauso nuo turimų išteklių ir galimybių. Todėl ji formuoja tai, ką įmonė turi. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje ši strategija apima išteklių ir gebėjimų atnaujinimą ir papildymą, kad būtų sukurtos išskirtinės kompetencijos, kurios greitai prisitaiko prie besikeičiančių kontekstų (Alexander & Martin, 2013; Zook, 2007). Dėl didžiulio trumpalaikių sąnaudų ir kokybės konkurencijos spaudimo dauguma įmonių neskiria pakankamai laiko įmonės ateities vizijai sukurti, todėl jos neturi pagrindinių kompetencijų, reikalingų norint išnaudoti perspektyvas.

Organizacijos gebėjimo reaguoti ir tikslingai pritaikyti savo išteklių bazę prie besikeičiančios aplinkos strateginė svarba paskatino tokius pajėgumus priskirti dinaminiams pajėgumams, išskiriant juos nuo dabartinių veiklos galimybių. Tai yra „įmonės procesai, kuriuose naudojami ištekliai – ypač procesai, skirti integruoti, perkonfigūruoti, įgyti ir išleisti išteklius – kad atitiktų ir net sukurtų rinkos pokyčius“. Dinaminės galimybės buvo sukurtos siekiant atsiriboti nuo visa apimančių RBV išteklių ir atpažinti skirtumą tarp įvesties ir tų galimybių, kurios leidžia įmonei pasirinkti, įdiegti ir valdyti šias įvestis. Ištekliai ir toliau yra svarbūs verslo išlikimui ne per se, o dėl konfigūracijos, kurią suteikia dinaminės galimybės. Kartu su vidiniais ištekliais, kita įvesties forma, ypač svarbioms technologinėms

galimybėms, yra išoriniai ryšiai. Bendradarbiaudamos su technologine prieiga, įmonės gali dauginti vidinius išteklius ir greičiau bei ekonomiškiau pademonstruoti platesnį pagrindinių kompetencijų spektrą.

Per pastaruosius kelis dešimtmečius įmonių verslas patyrė esminių pokyčių. Didelės tarptautinės įmonės jau keletą metų bandė sujungti filantropinę ir ekonominę veiklą viename taške, o šiandien tai atrodo įmanoma. Pirmaujančios įmonės dabar mano, kad naujoviškas tvarumo planas suteiks jiems konkurencinį pranašumą, leisdamas padidinti pelną ir pasinaudoti rinkos galimybėmis. Tarptautinės korporacijos šiose srityse susiduria su rimta problema. Jie arba kuria optimistišką rinką, arba kainuoja pinigus vykdydami filantropines tvarumo programas. Nebent įmonės gali paversti šią praktiką finansiniais metodais arba jei vadovai negali įvertinti įmonės finansinio rezultato, vadovybė nėra tikra, ar laikysis tvarumo, o tai prisideda prie rizikos netekti pajamų ir būti pavaizduotam kaip atsakingu verslo žaidėju. Šiuo atžvilgiu žiedinė ekonomika suteiks įmonėms sprendimų, kaip integruoti augimą ir tvarumą. Tai įmanoma, nes žiedinė ekonomika gali suteikti įmonėms konkurencinį pranašumą. Įvairių pramonės šakų įmonės, kurių aplinkosauginis veiksmingumas yra geresnis, gali suteikti konkurencinį pranašumą. Be to, Stuartas L. Hartas ir Markas Milšteinas (2003) teigia, kad cirkuliacija gali suteikti įmonėms konkurencinį pranašumą ir pasiekti reikšmingų strateginių tikslų. MIT Sloan Management Review ir Boston Consulting Group po dešimties metų atliko panašų tyrimą, patvirtinantį, kad tvarumas suteikia įmonei konkurencinį pranašumą.

Literatūros duomenimis, žiedinė ekonomika besivadovaujantis verslas turi konkurencinį pranašumą, prisideda prie pelno padidėjimo. Tarptautinės įmonės visame pasaulyje, taikančios žiedinę ekonomiką, yra tarp geriausiai parduodamų. Priėmusi žiedinės ekonomikos modelį, Patagonia, pirmaujanti gamintoja, padidino pardavimus 30%. Patagonijos kampanija „pirk mažiau“<sup>1</sup> buvo didžiulė sėkmė, nes ji naudojo tvarumą ir cirkuliaciją kaip rinkodaros strategiją. Nors Patagonijos atvejis rodo, kad jų tikslas visada buvo tvarumo klausimas, apyvartumas ir tvarumo prekės ženklas gali subsidijuoti apyvartumo ir naudos išlaidas. Įmonės, kurioms rūpi aplinka, ir toliau lenkia konkrečius būsimus reglamentus, suteikdamos joms konkurencinį pranašumą prieš įprastus konkurentus. Kadangi vartotojai geriau žino apie įmonės socialinę politiką, žiedinės kampanijos yra veiksminga prekės ženklo rinkodaros technika.

Žvelgiant iš išteklių požiūriu, jei įmonės gali parodyti išskirtines kompetencijas, tai gali prisidėti prie ilgalaikio konkurencinio pranašumo. Jis taikomas įmonėms, kurios vadovaujasi žiediniu ekonominiu modeliu, kaip pirmaujančios drabužių gamybos veikėjos valstybėje, turinčioje išskirtinę kompetenciją, galinčią suteikti konkurencinį pranašumą. Tame pačiame tyrime nustatyta, kad Zara ir Walmart turi didelės vertės grandinę ir konkurencinį pranašumą, palyginti su įvairiais vertės grandinės etapais (Bhatnagar & Teo,

---

<sup>1</sup>Svetainė: <https://eu.patagonia.com>

2009).<sup>2</sup>. Kalbant apie strategiją, reikia rinktis, o būti visiems viskuo nėra lengva. Įmonė turi priimti sprendimą. Tačiau, įtraukus aplinkos tvarumą, potenciali rinka tampa daug platesnė ir pranoksta tipiską segmentaciją. Linijinė ekonomika paprastai nesujungia skirtingų gebėjimų, nes jiems įgyti reikia laiko ir investicijų, tačiau žiedinis mąstymas gali padėti praktikuoti.

---

<sup>2</sup>Svetainė: „Logistikos vaidmuo didinant konkurencinį pranašumą: vertės grandinės pagrindas pasaulinės tiekimo grandinėms“ International Journal Of Fizinis Distribution & Logistics Management 39(3): 202-226